



Investigating Factors Affecting Innovation and Performance in Public Sector Organizations: A New Attitude Based on a Collaborative Approach

Mohsen Imeni^{1*}, Seyed Mohammad Moshashaei²

1. Assistant of Professor, Department of Accounting, Ayandegan Institute of Higher Education, Tonekabon, Iran. (mohsen.imeni86@yahoo.com)

2. Assistant Professor, Department of Accounting, University of Guilan, Rasht, Iran. (mohammad.moshashaei@gmail.com)

Corresponding Author:

Mohsen Imeni

Email: mohsen.imeni86@yahoo.com

Received: 2022/03/07

Accepted: 2022/08/13

How to Cite:

Imeni, M; Moshashaei, S.M; (2022). Investigating Factors Affecting Innovation and Performance in Public Sector Organizations: A New Attitude Based on a Collaborative Approach, *Accounting*, 9 (17), 205-222.

ABSTRACT

Subject and Purpose: Performance auditing plays an effective role in evaluating efficiency, effectiveness and economic mere.

Research Method: The results of the studies show that performance audit implementation in the country was not desirable and its goals have not been achieved. In this study, the interpretive structural modeling of the strategic factors of performance auditing in the form of strengths, weaknesses, opportunities and threats is presented in the country's Supreme Audit Court. This research applied, and the method of conducting a descriptive survey and the research was conducted in the winter of 2022. To do it, a couple's scale questionnaire tool was used on structural-interpretive standards.

Research Findings: The research sample also has 14 auditors of the country's Supreme Audit Court with sufficient expertise and experience in the performance audit field, which were selected by targeted sampling method. In this study, the relationship between the strategic factors of performance auditing with the structural-interpretive approach has been analyzed and its results have been presented in the form of models of strengths, weaknesses, opportunities, threats and all strategic factors.

Conclusion, Originality and its Contribution to the Knowledge: The results of the study show the relationship between the strengths, weaknesses, opportunities and threats of performance audit in the country's Supreme Audit Court in general and partially, which is significant for the policies and decision-making of the country's Supreme Audit Court by resolving performance auditing problems and achieving its goals in the country.

Keywords: Interpretive Structural Modeling (ISM), Performance Audit, Strategic Factors, SWOT.

JEL Classification: M48, M41, O31, H83, C10



«مقاله پژوهشی»

بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری و عملکرد در سازمان‌های بخش عمومی: نگرشی جدید مبتنی بر رویکرد مشارکتی

محسن ایمنی^{۱*}، سیدمحمد مشعشعی^۲

چکیده

موضوع و هدف مقاله: این پژوهش با هدف بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری و عملکرد در سازمان‌های بخش عمومی انجام شد.

روش پژوهش: پژوهش پیش روی از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان و مدیران سطح میانی سازمان امور مالیاتی غرب استان مازندران در سال ۱۳۹۹ بوده است. برای این منظور ۱۲۷ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته‌های پژوهش: نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که عواملی مانند محدودیت‌های بودجه و تجربه برای دستیابی به نوآوری در بخش عمومی اثر معناداری داشته است. همچنین محدودیت‌های بودجه، انگیزه برای بهبود عملکرد، واکنش به عملکرد ضعیف و تجربه دارای رابطه با عملکرد سازمانی است.

نتیجه‌گیری، اصالت و افزوده آن به دانش: نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که اجرایی رویکرد مشارکتی در سازمان‌های بخش عمومی می‌تواند در نوآوری و عملکرد بهتر این سازمان‌ها مؤثر باشد. بررسی نقش عوامل مؤثر بر نوآوری و عملکرد می‌تواند مدل‌های سنجش آن‌ها را گسترش دهد و موجب بهبود عملکرد سازمان و در نتیجه دولت شود.

واژه‌های کلیدی: حسابداری بخش عمومی، سازمان‌های بخش عمومی، عملکرد سازمانی، نوآوری.

طبقه‌بندی موضوعی: M48, M41, O31, H83, C10

۱. استادیار، گروه حسابداری، موسسه آموزش عالی آیندگان، تنکابن، ایران. (mohsen.imeni86@yahoo.com)

۲. استادیار، گروه حسابداری، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. (mohammad.moshashae@gmail.com)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۲

نویسنده مسئول:

محسن ایمنی

رایانامه:

mohsen.imeni86@yahoo.com

استناد به مقاله:

ایمنی، محسن؛ مشعشعی، سیدمحمد؛ (۱۴۰۱). بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری و عملکرد در سازمان‌های بخش عمومی: نگرشی جدید مبتنی بر رویکرد مشارکتی، *حسابداری دولتی*، ۹ (۱۷)، ۲۰۵-۲۲۲.

مقدمه

و سوفکا^۷، ۲۰۰۹؛ یدلر و جیورجیو^۸، ۲۰۰۷؛ یدلر و یو^۹، ۲۰۱۶). روشن‌ترین توضیح برای شکاف بزرگ موجود در ادبیات پژوهش، فقدان علاقه به نوآوری در بخش عمومی نیست (موسی و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۸؛ آرون‌دل و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۹)، بلکه همان چیزی است که در پژوهش‌های حوزه نوآوری وجود دارد یعنی کمبود معیار اندازه‌گیری (بوگی و بلوچ، ۲۰۱۶). فقدان معیار اندازه‌گیری، در تمام حوزه‌ها تا حد زیادی برطرف شده است که این موضوع تنها برای شرکت‌های خصوصی و نه برای سازمان‌های عمومی است (دمیرسیوجلوا و آودرتسج^{۱۲}، ۲۰۱۷). همچنین این عوامل می‌توانند بر روی عملکرد سازمان‌ها نیز تأثیرگذار باشد. بکرز و تامرز^{۱۳} (۲۰۱۸) معتقدند امروزه نوآوری در بخش عمومی به‌عنوان یک فرآیند باز یا مشارکتی بین ذینفعان، در سازمان‌های مختلف وجود دارد و این واقعیت که سازمان‌های بخش عمومی باید با سایر ذینفعان دارای مشارکت باشند، موجب توسعه این امر می‌شود (دی‌وریز و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۶) که در نهایت رشد عملکرد سازمانی را با خود به همراه خواهد داشت.

با توجه به اینکه از حیث عملکردی به خلاقیت و نوآوری در بخش‌های خصوصی توجه بیشتری شده است و از طرف دیگر، مؤسسات بخش عمومی که از خلاقیت و نوآوری در ارائه خدمات برخوردار هستند، از حیث مسئولیت پاسخگویی بیشتر در قانون توجه و رضایت پاسخ‌خواهان قرار می‌گیرند. بنابراین با توجه به اینکه کاربرد مفاهیم و اصلاحات و ادبیات نظری مربوط به حکمرانی بخش عمومی، موضوع جدید و قابل اهمیتی در کشور است، بنابراین انجام چنین پژوهش‌هایی مفید و دارای اهمیت اساسی است.

هدف از این مطالعه پر کردن شکاف موجود در ادبیات پژوهش در حوزه بخش عمومی است و می‌تواند اطلاعات با کیفیت بالا در مورد فعالیت‌های ابتکاری و نوآوری و عملکرد سازمان‌ها را تهیه کند. از این‌رو این پژوهش به دنبال یافتن پاسخ به این پرسش است که آیا نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی کشور (همچون سازمان امور مالیاتی) وجود دارد؟ و اینکه آیا عواملی چون محدودیت در بودجه، تجربه و ... بر روی عملکرد سازمان‌ها مؤثر است؟ البته رفتارهای سازمان در بخش عمومی به درستی شبیه رفتارهای سازمان در بخش خصوصی

در بیش از پنجاه سال از زمانی که کوزنتز^۱ (۱۹۶۲) از کمبود دانش در مورد نوآوری شکایت کرد، می‌گذرد و پس از آن پژوهش‌های بسیاری، در پاسخ به این انتقاد صورت گرفت و به یک حوزه خوب برای پژوهش تبدیل شد. شاید اساسی‌ترین پرسش مطرح‌شده در پژوهش‌های مربوط به نوآوری این باشد که چرا برخی سازمان‌ها در زمانی که دیگر سازمان‌ها هیچ نوآوری ندارند، به نوآوری و ابتکار روی می‌آورند (دوسی^۲، ۱۹۸۸). یادگیری و نوآوری برای سازمان‌هایی که در پی بقا و اثربخشی هستند، یک نیاز اساسی است و بسیاری از سازمان‌ها سخت به دنبال روش‌ها و رویکردهای نوآورانه به‌منظور بهبود اثربخشی، کارآمدی و انعطاف‌پذیری هستند. در همین راستا، نوآوری و کارآفرینی سازمانی به‌سرعت در حال تبدیل شدن به یک سلاح انتخابی برای بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های بزرگ است و در آن تلاش به ایجاد ذهنیت و مهارت‌های نوآورانه و کارآفرینانه و البته وارد ساختن این ویژگی‌ها و ذهنیت‌ها به درون فرهنگ و فعالیت‌های سازمان می‌شود و بخش عمومی هم از این قاعده مستثنا نیست (حق‌شناس و همکاران، ۱۳۸۶). به بیانی، امروزه نوآوری نه تنها به مسئله اصلی بسیاری از سازمان‌های خصوصی و تجاری بدل شده است، بلکه به صورت جدی مورد توجه بخش عمومی نیز قرار گرفته است (ناصرحی‌فر و همکاران، ۱۳۸۹). اما بیشتر پژوهش‌های موجود در حوزه نوآوری‌های سازمان، در سطح بخش خصوصی محدود هستند. در حالی که نتایج و شواهد پژوهش‌های پیشین نشان داده است که نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی نقش مهمی را بازی می‌کند (جیلز و اسچوت^۳، ۲۰۰۷؛ کوهلمن و ریپ^۴، ۲۰۱۴؛ تورن‌هیم و جیلز^۵، ۲۰۱۳).

بوگی و بلوچ^۶ (۲۰۱۶) معتقدند نوآوری‌ها به طور سنتی در بخش خصوصی، مورد مطالعه قرار می‌گیرند، افزون بر این میل به نوآوری در سازمان‌ها متفاوت بوده و تنها بر روی بخش خصوصی تمرکز می‌شود و بخش عمومی را به طور کلی نادیده گرفته می‌شود. نتایج پژوهش‌های گذشته بیان داشتند که حتی یک نوآوری کوچک در بخش عمومی ممکن است نتایج و پیامدهای بزرگی را با خود به همراه داشته باشد و یا اثرات آن فراتر از محدودیت‌های موجود در بخش عمومی باشد (آشهوف

8. Edler and Georghiou

9. Edler and Yeow

10. Moussa

11. Arundel et al

12. Demircioglu and Audretsch

13. Bekkers and Tummers

14. De Vries et al

1. Kuznets

2. Dosi

3. Geels and Schot

4. Kuhlmann and Rip

5. Turnheim and Geels

6. Bugge and Bloch

7. Aschhoff and Sofka

همکاران^۲، ۲۰۱۷). برخی از عوامل همانند اندازه سازمان، موقعیت مکانی، عملکرد و سرمایه‌گذاری سرمایه‌های انسانی از طریق آموزش به روشنی در هر سازمان خصوصی و یا بخش عمومی قابل اجرا است. همانطور که پیرس و دلپک^۳ (۱۹۹۷) تأکید می‌کنند، صرفنظر از زمینه، فعالیت نوآوری شامل خلاقیت و تغییر است. نگاه‌های اقتصادی جهت دستیابی به نوآوری در سازمان باید دانش، مهارت‌های فناورانه و تجربه کافی را در مدیریت فرایند نوآوری برخوردار باشند. یکی از مشکلات مدیریت نوآوری، فهم متفاوت مردم از واژه نوآوری است که بیشتر با اختراع اشتباه گرفته می‌شود. نوآوری، ریشه در واژه ایتالیایی Innovare دارد و در مفهوم عامه به معنای «ایجاد یک چیز جدید» است. مایکل پورتر درباره ماهیت نوآوری می‌گوید: «شرکت‌ها با نوآوری به مزیت رقابتی دست می‌یابند که فناوری‌های و روش‌های جدید انجام کارها را در بر می‌گیرد». معیار اندازه‌گیری نیاز به توافق در مورد تعریف نوآوری در بخش عمومی دارد. یک توافق در مفاهیم بخش عمومی برای نوآوری وجود دارد و آن این است که نوآوری به‌عنوان خلق ایده جدید که توسط سازمان معرفی شده است، در نظر گرفته می‌شود (دمرسیوچلوا، ۲۰۱۶ و ۲۰۱۷).

پیرس و دلپک (۱۹۹۷) توجه به جنبه‌های انگیزشی نوآوری در بخش دولتی را مدنظر قرار داد. وی معتقد است که بهره‌وری بالاتر و افزایش خدمات از جمله مهم‌ترین عوامل برانگیزاننده نوآوری در بخش دولتی هستند. برنز^۴ (۱۹۹۸) با پژوهش بر روی سازمان‌های که جوایز نوآوری را به دست آورده‌اند، دریافت که عواملی همچون پشتیبانی مدیران ارشد، پاداش چشمگیر و آموختن از بیرون سازمان و ظهور افکار خلاق در کلیه سطوح سازمان می‌تواند در موفقیت و نوآوری روز افزون مؤثر باشد. ساهنی و همکاران^۵ (۲۰۱۳) استدلال می‌کنند، نوآوری در دولت ممکن است به شرایط سازمان‌ها و تکنیک‌های مدیریتی که به زمینه فعالیت بخش دولت مربوط هستند، واکنش نشان دهند. همچنین آن‌ها به معرفی چارچوبی که به شناسایی شرایط مدیریتی که به نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی کمک می‌کند، پرداختند. آن‌ها عواملی همچون تجربه، واکنش به عملکرد ضعیف، بازخورد، انگیزه برای بهبود عملکرد و محدودیت‌های بودجه را در این چارچوب جای دادند. این چارچوب به دو دلیل در این پژوهش نیز مورد توجه قرار گرفته است: ۱) چارچوب‌های نظری زیادی برای آزمون این چالش وجود ندارد که کدام یک از عوامل و روش‌های مدیریتی در

نیست. به منظور پاسخ به پرسش‌ها، در این پژوهش از رویکرد مشارکتی استفاده شده است.

همچنین انتظار می‌رود نتایج این پژوهش بتواند دستاورد و ارزش‌افزوده علمی بدین شرح داشته باشد: اول، اینکه نتایج پژوهش حاضر موجب گسترش مبانی نظری در حوزه بخش عمومی و نوآوری‌های سازمانی در این حوزه شود. دوم، نتایج پژوهش می‌تواند ایده‌های جدیدی برای انجام پژوهش‌های جدید در این حوزه به پژوهشگران بدهد. سوم، موجب افزایش دانش مسئولان و مدیران دستگاه‌های اجرایی در خصوص نوآوری سازمانی و عملکرد بهتر آن‌ها می‌شود. چهارم، رویکرد مشارکتی را بین کارمندان و مدیران افزایش می‌دهد.

مبانی نظری و توسعه فرضیه‌ها

نوآوری در بخش عمومی

به طور مرسوم واژه خلاقیت همیشه در کنار نوآوری در منابع مورد استفاده قرار می‌گیرد. خلاقیت را ظهور یک ایده نو و توانایی تلفیق ایده‌ها به شیوه‌ای بی‌همتا برای برقراری ارتباط غیرمعمول بین ایده‌های مختلف و نوآوری را فرآیند به کار بردن یک ایده خلاق و تبدیل به یک محصول، خدمت یا شیوه مفید تعریف کرده‌اند (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۰). فریمن^۱ (۱۹۹۰) نوآوری‌های فن‌آورانه و سازمانی را به عنوان عامل مهمی برای ارتقای عملکرد رقابتی در میان سازمان‌ها، کشورها و رشد بلندمدت اقتصاد جهانی می‌داند. به غیر از سه عامل (زمین، نیروی کار و سرمایه) سنتی که بر رشد اقتصادی تأثیرگذار است، می‌توان به عامل مهمتری دیگری به نام نوآوری سازمانی یاد کرد (رضوانی و گرایلی‌نژاد، ۱۳۹۰). نوآوری عامل کلیدی موفقیت یا شکست سازمان‌ها در عرصه رقابت و منبع اصلی برتری رقابتی شمرده می‌شود (مرتضوی و همکاران، ۱۳۹۵). نوآور بودن، به سازمان‌ها در برخورد با محیط متلاطم خارجی کمک می‌کند که با پیچیدگی و تغییری که به سرعت در حال افزایش است مقابله کند (رستگار و مقصودی، ۱۳۹۵).

نوآوری در بخش عمومی در دستور کار مدیران و سیاستمداران بخش عمومی و همچنین شرکت‌ها، سازمان‌های اجتماعی و شهروندان قرار دارد (بکرز و تامرز، ۲۰۱۸). تعاریف شایع در حوزه نوآوری بیشتر در بخش خصوصی به کار گرفته شده است و پژوهش‌ها برخی از عوامل همچون راهبردها و روش‌های مدیریتی را شناسایی کرده‌اند که باعث افزایش احتمال نوآوری سازمانی در بخش خصوصی می‌شود (روپر و

4. Bornis
5. Sahni

1. Freeman
2. Roper et al
3. Pierce and Delbecq

تشویق می‌شود. داوسون و دنفورد^۵ (۲۰۱۵)، معتقدند مدیران سازمان‌های بخش عمومی باید کارکنان را به آزمون و تجربه تشویق کنند، چراکه انجام این امر منجر به افزایش رفتارهای نوآورانه می‌شود. بنابراین وقتی کارکنان قادر به انجام آزمون و تجربه باشند، انگیزه بیشتری برای کار در خود احساس می‌کنند و می‌توانند نوآوری‌های بیشتری را داشته باشند. همچنین وقتی که کارکنان از این اختیار برخوردار می‌شوند که روش کار خود را خودشان انتخاب می‌کنند، می‌توانند مهارت‌های خود را ارتقا داده و نوآوری‌های بیشتری را خلق کنند (دمیرسیوجلوا و اودرتسچ، ۲۰۱۷). بنابراین فرضیه‌های اول و دوم پژوهش به صورت زیر تبیین می‌شود:

فرضیه اول: تجربه در سازمان‌ها، نوآوری را افزایش می‌دهد.

فرضیه دوم: تجربه در سازمان‌ها، عملکرد را افزایش می‌دهد.

واکنش به عملکرد ضعیف^۶

پژوهش‌ها نشان می‌دهد، در بخش عمومی مهارت‌های ارتباطی و تعهد رهبری در مدیریت منابع انسانی بسیار اندک است. مقاومت زیادی در مقابل تغییرات وجود دارد، عملکرد کارکنان ضعیف و اداره آن دشوار است، تصمیم‌ها به صورت متمرکز گرفته می‌شود، برنامه‌ریزی جانشینی منظم وجود ندارد و مدیریت توجهی به منابع انسانی نمی‌کند. نتیجه‌ای که از این ویژگی‌ها حاصل می‌شود، چیزی جز عملکرد پایین نیست (براتی و همکاران، ۱۳۹۴). اگرچه سرپرستان سازمان‌های بخش عمومی و خصوصی از نوآوری در سازمان‌هایشان حمایت کرده و مورد تشویق قرار می‌دهند و حتی جوایزی را برای کارکنان از بابت نوآوری در نظر می‌گیرند. در این بین افرادی به‌عنوان کارکنان معمولی خطاب می‌شوند که عملکرد ضعیفی داشته و هیچ نوآوری از خود نشان نمی‌دهند. اگر کارکنان دارای عملکرد ضعیفی باشند می‌توانند بر روی عملکرد مناسب سایر کارکنان اثر منفی بگذارند. در این حالت مدیران می‌توانند نقش مهمی را داشته باشند. آن‌ها می‌توانند به این کارکنان انگیزه در جهت ارتقاء کارهایشان بدهند. مطالعات زیادی در این مورد انجام شده و نتایج نشان داده است که جایگزینی کارکنان که عملکرد ضعیفی دارند می‌تواند برای سازمان‌ها و سایر کارکنان مفید باشد، چراکه با انجام این عمل رضایت‌مندی بین کارکنان منظمی که عملکرد مناسبی دارند، افزایش خواهد یافت (کلر^۷، ۱۹۸۴). در حالی که لی‌پن و دینی^۸ (۲۰۰۱) معتقدند که اگر کارکنان از قابلیت پایینی برخوردار باشند، سازمان‌ها می‌توانند از

بخش عمومی منجر به پایه‌ریزی فعالیت‌های نوآوری می‌شود. (۲) در توسعه چارچوب آن‌ها، تئوری‌ها و روش‌های مدیریتی مورد آزمایش قرار گرفت و آن را بر روی مطالعات مربوط به نوآوری بخش عمومی اعمال کردند. این چارچوب می‌تواند براساس رویکرد مشارکتی در سطح فردی، گروهی و سازمانی مطابقت داده شود.

عوامل مؤثر بر نوآوری و عملکرد تجربه^۱

در تئوری‌های انگیزشی، یکی از انواع جدید آن تئوری خودمختاری^۲ است (عبدلی و همکاران، ۱۳۹۴). تئوری خودمختاری، تئوری کلان در مورد انگیزش انسان است که به رشد و کارکرد شخصیت در زمینه‌های اجتماعی توجه دارد. این تئوری بر درجه‌ای از رفتارهای انسانی ارادی یا خودمختار تمرکز دارد، یعنی این‌که تا چه اندازه مردم مسئولیت اعمالشان را در بالاترین سطح ژرف‌نگری و کارهایی را که با احساس کامل انتخاب کردن بر عهده می‌گیرند. براساس این تئوری سه نوع انگیزش درونی، بیرونی و بی‌انگیزگی از یکدیگر تمیز داده شده است. تعیین نوع انگیزش مهم است، زیرا میزان خودمختاری که در هر حالت انگیزشی وجود دارد، بر احساس و عمل فرد تاثیر دارد. براساس دیدگاه تئوری خودمختاری، از تجربه در درون سازمان برای تحریک فعالیت‌های نوآورانه به کار گرفته می‌شود (رایان و دیسی^۳، ۲۰۰۰). آن‌ها معتقدند که انجام یک عمل در جهت برآورده کردن خواسته‌های درونی به جای برآورده کردن برخی نتایج تفکیک‌پذیر است. ارائه فرصت‌ها برای بالابردن تجربه، انگیزه‌های ذاتی و رضایتی را افزایش می‌دهد، زیرا آن‌ها می‌توانند خودمختاری، شایستگی و صلاحیت کارکنان را افزایش می‌دهند. برنز (۲۰۰۱) بیان می‌کند که «فرایند نوآوری اغلب با آزمون و خطا همراه است. سازمان‌ها، آزمون‌های خود را در این راستای انجام داده و فرایندی را برای ارزیابی نتایج آن تعیین کرده و بسته به نتایج حاصله نوآوری را گسترش، اصلاح و یا از بین می‌برند». بنابراین، وقتی کارکنان فرصت‌های فراهم و تجربه می‌کنند، آن‌ها می‌توانند از کارشان لذت برده و توانایی، دانش و تجربه خود را افزایش دهند. بدین ترتیب، آن‌ها به‌احتمال زیاد به خلق و ایجاد نوآوری روی می‌آورند، از این‌رو عملکرد سازمانی نیز بهبود خواهد یافت.

مارفلت^۴ (۲۰۰۸)، معتقد است کارکنان تمایل بیشتر به کار در سازمان‌هایی دارند که خلاقیت، آزمون و تجربه در آن‌ها

5. Dawson and Denford
6. Responding to Low Performers
7. Keller
8. LePine and Dyne

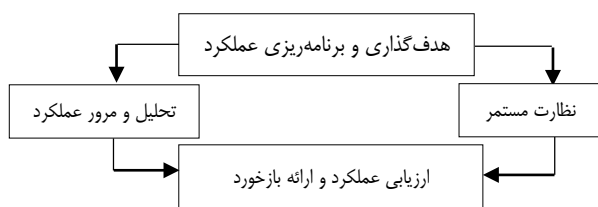
1. Experimentation
2. Self-Determination Theory
3. Ryan and Deci
4. Marfleet

۱۳۹۶). مدیریت عملکرد، مستلزم آن است که با تحلیل رفتارها و عملکردهای سنجیده به کارکنان بازخورد داده شود و کارکنان برای عملکردها و رفتارهای مطلوب‌تر تقویت و تشویق شوند. در حقیقت فرآیند مدیریت عملکرد یک چرخه مستمر است. مدل ساده از این چرخه در زیر بیان شده است (قربان‌زاده، ۱۳۹۲).

به دلیل اینکه سازمان‌ها و مدیران سازمان بر توسعه کارکنان تأکید دارند و مدیران به ذینفعان مختلف پاسخگو هستند، انتظار می‌رود سازمان‌ها و مدیران آن بازخورد را به کارکنان ارائه کنند (استیلمن^۳ و همکاران، ۲۰۰۴). بازخورد، اثر مثبت بر نتایج سازمانی همچون عملکرد کارکنان دارند (هیگجینز^۴ و همکاران، ۲۰۰۲). پژوهش‌ها نشان داده است که اگر از بازخورد پیشرفت افراد پشتیبانی و حمایت شود، عزت نفس کارکنان افزایش یافته و بی‌گمان بر انگیزه و عملکرد افراد نیز مؤثر خواهد بود (ویبل و سیکس^۵، ۲۰۱۳). ساهنی و همکاران (۲۰۱۳) معتقدند که بدون توجه به بازخورد، مدیران نمی‌توانند تصمیم‌های خوبی در مورد کارها «از قبیل اینکه چه موقع خدمات افزایش یابد و یا در مقابل هزینه کاهش یابد» بگیرند. نتایج یک پژوهش فراتحلیلی نشان می‌دهد که رفتار بازخورد، طلب بی‌گمان و به‌شدت به رضایت‌مندی شغلی، روابط فعالانه، ایجاد شبه ارتباطی و اجتماع‌گرایی بستگی دارد (ان‌سیل^۶ و همکاران، ۲۰۱۵). دریافت بازخورد عملکرد کارکنان، منجر به افزایش قابلیت و وابستگی کارکنان می‌شود که به‌طور سازنده‌ای با نوآوری و عملکرد سازمانی در پیوند است و کارکنانی که بازخورد دریافت کرده باشند، می‌توانند نوآوری بیشتری داشته باشند. با توجه به مطالب بالا، فرضیه‌های پنجم و ششم به‌صورت زیر بیان می‌شوند:

فرضیه پنجم: بازخورد تأثیر سازنده‌ای با اجرای نوآوری در سازمان‌ها دارد.

فرضیه ششم: بازخورد تأثیر سازنده‌ای بر عملکرد در سازمان‌ها دارد.



شکل ۱. چرخه مستمر فرآیند مدیریت عملکرد

طریق آموزش به آن‌ها کمک کنند. از این‌رو سازمان‌ها می‌توانند به طور متفاوتی به عملکرد ضعیف کارکنانشان واکنش نشان داده و بر فعالیت‌های نوآورانه آن‌ها تأثیرگذار باشند تا از این طریق عملکرد سازمانی‌شان را بهبود بخشند.

دمیرسیوجلو و اودرتسیج (۲۰۱۷)، معتقدند اگر با همه کارکنان بدون در نظر گرفتن عملکردشان به طور یکسان برخورد شود، آن‌ها احساس خواهند کرد که با عدالت با آن‌ها رفتار نشده است. ورهوست و همکاران^۱ (۲۰۰۷) استدلال می‌کنند که اجبار لازم است، اجبار در داخل بخش عمومی به وسیله استانداردهای عملکردی همچون پاداش و نكوهش می‌تواند محرکی برای عملکرد افراد و نوآوری آن‌ها باشد. فرضیه‌های سوم و چهارم به صورت زیر است:

فرضیه سوم: واکنش به عملکرد ضعیف کارکنان، نوآوری را افزایش می‌دهد.

فرضیه چهارم: واکنش به عملکرد ضعیف کارکنان، عملکرد سازمان‌ها را بهبود می‌دهد.

بازخورد^۲

در اوایل قرن ۲۱، سازمان‌ها از ارزیابی عملکرد برای پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری کارکنان و تخصیص پاداش‌ها استفاده می‌کردند. به‌مرور و پس از گذشت زمان، تأکید بر روی پاسخگویی بر اساس عملکرد گذشته، محو شد. از دیدگاه سازمان‌ها گزارش‌های ارزیابی عملکرد ناشیانه است، سوگیری دارند و کارکنان را در انتظار بازخوردها، رها می‌کنند. وقتی نارضایتی از سیستم‌های سنتی افزایش یافت، سازمان‌ها برای ارزیابی عملکرد به دیدگاه‌های نوین روی آوردند و ارزیابی‌های دائمی و ارائه بازخورد را جایگزین سیستم مدیریت عملکرد کردند (جلالی و لیبی، ۱۳۹۶). در حقیقت، سازمان‌ها تحت فشارهای رقابتی شدید برای بالا بردن سطح تلاش‌هایشان در جهت مدیریت استعدادها، گام می‌نهند. این رویکرد مستلزم ارائه بازخوردهای خوب و ارزشمند از سوی مدیران به کارکنان است. نیازی که بیشتر با بررسی‌های غیررسمی و منظم برآورده می‌شوند تا از این طریق ارزیابی سالانه، تمرکز روی پاسخگویی‌های فردی و ترویج کار تیمی آسان‌تر شود. مدیریت عملکرد یک فرآیند منظم و استوار بر اطلاعات است که کمک می‌کند تا مدیران بتوانند کارکنانشان را در مسیر تحقق اهداف و اجرای برنامه‌ها و ایفای موفق و مطلوب مأموریت‌ها و مسئولیت‌های محوله به‌خوبی مدیریت کنند (فروغی و همکاران،

4. Higgins
5. Weibel and Six
6. Anseel

1. Verhoest et al
2. Feedback
3. Steelman

انگیزه برای بهبود عملکرد^۱

برای سازمان‌ها با فناوری بالا، تولید تعداد زیاد ابتکار و نوآوری ممکن است موجب افزایش انگیزه کارکنان برای پیشرفت کار شده و با فروش محصولات و کسب سود باعث ایجاد انگیزه برای سهامداران نیز می‌شود (ماکری^۲ و همکاران، ۲۰۰۶). هر چند که الن^۳ و همکاران (۲۰۰۸) معتقد هستند، دادن اعتماد به نفس به کارکنان می‌تواند باعث ارتقا انگیزه کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی و فعالیت‌های مبتکرانه آن‌ها شود. به بیانی اگر سازمان‌ها کارکنان را در جهت ارتقا کارایی سازمان تشویق به انجام نوآوری و ایجاد اعتماد کنند، موجب می‌شود تا اعضای سازمان نیز نوآوری بیشتری داشته باشند. به طوری که کارکنان می‌توانند ایده‌های جدید و مبتکرانه‌ای را خلق کنند که «حاصل توسعه داخلی^۴» و یا «اکتشاف بیرونی^۵» است. ایجاد انگیزه برای پیشرفت در بخش خصوصی به منظور جذب مشتریان و افزایش سود انجام می‌گیرد (کریستن‌سین^۶ و همکاران، ۲۰۰۴). در مقابل، ایجاد انگیزه برای پیشرفت در بخش‌های عمومی به منظور دستیابی به سایر عوامل است. دتهارتد^۷ و همکاران (۲۰۱۸) پیشنهاد می‌کنند که مدیران با خلق انگیزه در بهبود عملکرد کارکنان خود می‌توانند در بلندمدت نوآوری‌های بیشتری را از کارکنان خود ببینند. از این رو کارکنان بخش عمومی می‌توانند ابتکاراتی را در زمانی که برای پیشرفت تشویق می‌شوند، انجام دهند تا از این طریق عملکرد سازمان بهبود یابد. بنابراین، فرضیه‌های هفتم و هشتم به صورت زیر بیان می‌شوند:

فرضیه هفتم: ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد بر نوآوری سازمان مؤثر است.

فرضیه هشتم: ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد، بر عملکرد سازمان مؤثر است.

محدودیت‌های بودجه^۸

به طور کلی، کمبود منابع مالی به منظور تأثیرگذاری بر فعالیت‌های نوآورانه مطرح است. بعضی متخصصان بر این باورند که اگر از کارکنان بخش عمومی خواسته شود تا وظایف

خود را با بودجه کمتر انجام دهند، می‌توانند نوآوری بیشتری داشته باشند. بر پایه نظر برنیر^۹ (۲۰۰۱) «نوآوری‌ها تبدیل به ضرورت شده‌اند». گلور^{۱۰} (۲۰۱۴) ادعا می‌کند که بیشتر نوآوری‌ها، تحت تأثیر کاهش بودجه قرار گرفته یا قرار می‌گیرند و کاهش بالای بودجه‌های منجر به نوآوری بیشتر خواهد شد، زیرا کارکنان باید از نوآوری بیشتر در زمانی که از آن‌ها خواسته می‌شود وظایف یکسان را با بودجه کمتر انجام دهند، برخوردار باشند. با محدودیت بودجه و کم کردن منابع مالی این انتظار می‌رود که نوآوری‌ها در خدمات عمومی افزایش یابد. با این حال، مطالعات پیشین نشان داده است که بودجه‌های بالا به احتمال زیاد تولید فرهنگ نوآورانه در محل کار کرده و در نتیجه نوآوری ایجاد می‌شود (واین^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۴). در واقع، بودجه و منابع مالی بیشتر به عنوان یک ضرورت برای نوآوری در دولت‌ها دیده می‌شود (داوسون و دنفورد، ۲۰۱۵). برنیر و هافس^{۱۲} (۲۰۰۷) معتقدند که سازمان‌های بخش عمومی که دارای منابع مالی بالایی هستند، عملکرد بهتری را خواهند داشت. افزون بر این انتظار می‌رود سازمان‌های بزرگ‌تر به دلیل اینکه از بودجه‌های هنگفتی برخوردارند، قدرت بیشتری در جهت نوآوری بالاتر از خود نشان خواهند داد. در حالی که لای جرید^{۱۳} و همکاران (۲۰۱۱) هیچ ارتباطی بین میزان بودجه و نوآوری پیدا نکردند. آن‌ها معتقدند که شاید کاهش و یا قطع بودجه منجر به ایجاد نوآوری شود اما ممکن است باعث شود تا کم‌رنگ شدن و فرونشاندن نوآوری‌ها شود (فرناندیز و ویز^{۱۴}، ۲۰۱۰). بنابراین، این انتظار وجود دارد که محدودیت‌های بودجه اثرات مثبت و منفی را با خود به همراه داشته باشد. بر این اساس، فرضیه‌های نهم و دهم به شرح زیر هستند:

فرضیه نهم: محدودیت‌های بودجه بر نوآوری سازمان مؤثر است.

فرضیه دهم: محدودیت‌های بودجه بر عملکرد سازمان مؤثر است.

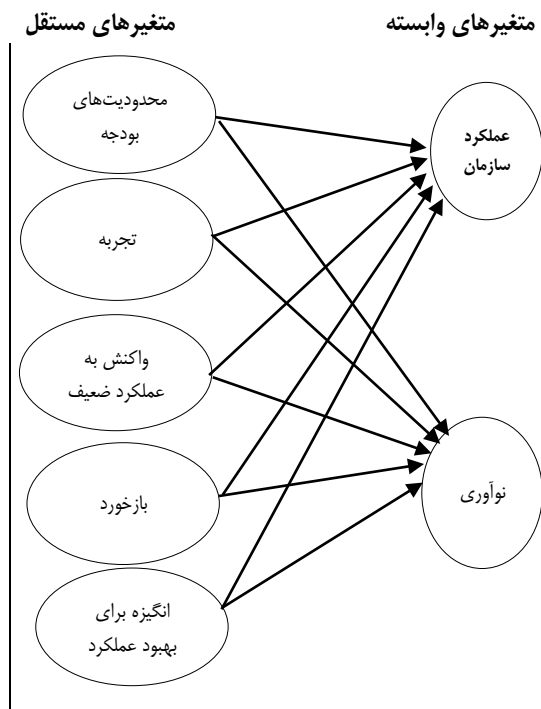
8. Budget Constraints
9. Bernier
10. Glor
11. Wynen
12. Bernier and Hafsi
13. Laegreid
14. Fernandez and Wise

1. Motivation to Improve Performance
2. Makri
3. Ellonen
4. Developed Internally
5. Discovered Externally
6. Christensen
7. Denhardt

برادران و ولیجانی (۱۳۹۵)، عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور (مورد مطالعه شرق تهران) را بررسی کردند و نتایج نشانگر این است که ترتیب سه عامل سازمانی، ویژگی‌های فردی و محیطی، بیشترین تاثیر را بر بالا بردن بهره‌وری دارند. پس برنامه‌ریزی برای بهبود شرایط کاری و اصلاح شیوه‌های مدیریتی از نظر سازمانی و بهبود فرایند استخدامها و توجه به صلاحیت کارکنان در کسب موقعیت شغلی از نظر فردی به بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان مالیاتی کشور کمک خواهد کرد. مرتضوی و همکاران (۱۳۹۵)، تاثیر نوآوری سازمانی و استراتژی عمومی رهبری هزینه بر عملکرد سازمان از طریق مزیت رقابتی را مورد مطالعه قرار دادند. یافته‌های نشان می‌دهد که نوآوری سازمان به طور مستقیم بر عملکرد تاثیر مثبت ندارد اما از طریق مزیت رقابتی تاثیر مثبت دارد و رهبری هزینه هم به صورت مستقیم و هم از طریق مزیت رقابتی تاثیر مثبت دارد و نوآوری سازمانی و رهبری هزینه از طریق مزیت رقابتی بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت و معنادار دارد. ناصحی‌فر و همکاران (۱۳۸۹)، عوامل ساختاری مؤثر بر نوآوری و خلق دانش در سازمانها (مورد مطالعه سازمان امور مالیاتی) را مورد بررسی قرار دادند. نتایج بررسی بیانگر آن است که وجود پست‌های سازمانی رسمی برای پیشبرد فرآیند خلق دانش، وجود شبکه‌های ارتباط اجتماعی، استفاده از تیم‌های کاری در کنار ساختار دیوانسالارانه، انعطاف‌پذیری ساختار سازمان و وجود ساختارهای غیررسمی در سازمان، از ویژگی‌های ساختار دانش آفرین به شمار می‌آیند. از میان عوامل نامبرده شده، وجود پست‌های سازمانی رسمی برای پیشبرد فرآیند خلق دانش، به‌عنوان مهم‌ترین عامل ساختاری تأثیرگذار بر میزان خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور شناسایی شده است.

پیشینه خارجی

متونی و همکاران (۲۰۲۰)، به بررسی نقش جو سازمانی در عملکرد نوآورانه کارکنان در محیط بخش عمومی پرداختند. عملکرد نوآورانه کارکنان در قالب دو متغیر مورد بررسی قرار گرفت: نوآوری فردی و رفتار ابتکاری فردی. نتیجه پژوهش نشان داد که جو سازمانی نقش مهمی در عملکرد نوآورانه کارکنان و در نهایت سازمان دارد. جو سازمانی ارتباط مثبت و معناداری با هر دو متغیر عملکرد نوآورانه در سازمان‌های بخش عمومی دارد. ماتو (۲۰۱۹)، در پژوهشی به تحلیل اثربخشی اجرای روش بهبود کیفیت بر نوآوری در بخش عمومی پرداخت. ابزار جمع‌آوری داده در این پژوهش، پرسشنامه بوده است. نتایج پژوهش نشان داد که نوآوری‌های ایجاد شده با این روش



شکل ۲. الگوی مفهومی پژوهش برگرفته از دمیرسیوجلوا و اودرتسچ (۲۰۱۷)

پیشینه تجربی پژوهش

پیشینه داخلی

در ایران پژوهشی یافت نشد که به‌طور مستقیم شرایط نوآوری و عملکرد در سازمان‌های بخش عمومی را بررسی کرده باشد، بنابراین در ادامه به چند پژوهش که تا حدی در پیوند با این مطالعه هستند، اشاره می‌شود.

مهرانی و عبدزاده کنفی (۱۳۹۸)، به ارائه مدل اشاعه نوآوری‌های حسابداری در بخش عمومی براساس تئوری داده‌بنیاد پرداختند. آن‌ها با بهره‌گیری از نتایج بدست آمده حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی، مدلی یکپارچه از عوامل مؤثر بر اشاعه نوآوری‌های حسابداری در بخش عمومی باشد، طراحی شد و تلاش کردند تا معیارهای ارزیابی کیفیت تحقیقات کیفی را برآورده کنند. الیاسی و همکاران (۱۳۹۷)، به بررسی نقش استراتژی نوآوری بر عملکرد نوآورانه سازمان‌ها برای شرکت‌های دانش بنیان حوزه زیست فناوری پرداختند. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد که تمامی فرضیه‌های پژوهش مورد تایید قرار گرفتند. همچنین نقش میانجی استراتژی نوآوری تحقیق و توسعه، در رابطه بین متغیرها تایید شد. آذرنیوشان و همکاران (۱۳۹۷)، رابطه نوآوری سازمانی با عملکرد شغلی و رضایت شغلی معلمان را بررسی کردند. نتایج نشان داد، نوآوری سازمانی بر رضایت شغلی معلمان تأثیر معناداری دارد. همچنین بررسی‌ها نشان داد، نوآوری سازمانی بر عملکرد شغلی معلمان نیز مؤثر است.

دریافتند که نوآوری سازمانی بر قابلیت نوآوری فرایند اثر مستقیم دارد و قابلیت‌های نوآوری فرایند در رابطه بین نوآوری سازمانی و قابلیت نوآوری در محصول فرایند به بهبود عملکرد شرکت منجر می‌شوند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر ماهیت، از نوع پژوهش‌های کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. هم‌چنین، از آنجایی که در یک محیط واقعی یعنی سازمان امور مالیاتی انجام شده است، جزو پژوهش‌های میدانی به‌شمار می‌آید.

جامعه آماری این پژوهش را کارکنان اداره سازمان امور مالیاتی غرب استان مازندران تشکیل داده است. براساس آخرین آمار استخدامی سال ۱۳۹۹ تعداد جامعه آماری ۲۳۳ است. با توجه به محدود بودن جامعه از فرمول کوکران و نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است. با توجه به فرمول کوکران حجم نمونه نزدیک به ۱۴۵ نفر شد که در نهایت پرسشنامه ۱۲۷ نفر از مشارکت‌کنندگان در پژوهش جمع‌آوری شد. به بیانی نرخ پاسخگویی نزدیک به ۸۷/۵۸ درصد است. برای گردآوری داده‌ها از دو روش عمده استفاده شد. ابتدا، برای تبیین مبانی نظری و جمع‌آوری پیشینه پژوهش از شیوه کتابخانه‌ای استفاده شده است. هم‌چنین داده‌های موردنیاز به منظور تجزیه و تحلیل و بررسی فرضیه‌های پژوهش، از طریق پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. پرسش‌نامه دارای چهار بخش است، بخش اول شامل تعریف مختصری از کلید واژه‌ها است. در بخش دوم که مربوط به راهنمای پاسخگویی به پرسش‌ها است، در قالب یک مثال چگونگی پاسخگویی به پرسش‌ها تشریح شده است. بخش سوم شامل اطلاعات عمومی پاسخ‌دهندگان و بخش چهارم شامل قسمت‌هایی است که در مورد متغیرهای اصلی پژوهش است. از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که به هر پرسش بر اساس طیف لیکرت در قالب پنج گزینه از «کاملاً موافقم» الی «کاملاً مخالفم» پاسخ دهند. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. ابتدا با استفاده از آمار توصیفی از وضعیت و ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان با استفاده از نرم‌افزار SPSS22 آگاهی یافته و در ادامه برای بررسی و آزمون فرضیه‌ها و بررسی روابط علی متغیرهای موجود در پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده شده است.

می‌تواند منجر به بهبود فرآیند و در نتیجه ارتقای عملکرد به ویژه در بخش عمومی شود. راجاپاتی‌رانا و هوی^۱ (۲۰۱۸)، به بررسی رابطه بین قابلیت نوآوری، نوع نوآوری و عملکرد شرکت پرداختند. هدف اصلی مطالعه آن‌ها کشف رابطه بین ظرفیت نوآوری، نوع نوآوری و جنبه‌های مختلف عملکرد شرکت از جمله عملکرد مالی بود. آن‌ها بررسی را بر روی ۳۷۹ مدیر ارشد شرکت‌های بیمه انجام دادند. نتایج این پژوهش شواهدی مثبت برای تأیید رابطه بین قابلیت‌های نوآوری ارائه می‌دهند و نیز گویای این است که مدیریت، نقش مهمی در هدایت شرکت به سمت نوآوری و در نتیجه کارایی بهتر شرکت دارد.

موسی و همکاران (۲۰۱۸)، نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها در این مطالعه دریافتند که رفتارهای رهبری، تأثیر جو و فرهنگ سازمانی بر نوآوری و رفع موانع برای بالا بردن نوآوری در بخش عمومی مهم است. دمیرسیوجلوا و آودرتسج (۲۰۱۷)، شرایط نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها معتقدند که تجربه، واکنش به عملکرد ضعیف، وجود حلقه بازخورد و ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد و نیز محدودیت در بودجه می‌تواند در زمره فعالیت‌های نوآورانه باشد. نتایج این مطالعه نشان داد که عوامل تجربه و ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد، واکنش به عملکرد ضعیف و بازخورد در زمینه بخش عمومی حیاتی است. هم‌چنین محدودیت‌های بودجه با نوآوری رابطه معناداری نداشت. آمارا^۲ و همکاران (۲۰۱۶)، به مطالعه بررسی موانع نوآوری و عوامل افزایش‌دهنده نوآوری پرداختند. آن‌ها دریافتند که افزایش انواع بازار، منابع اطلاعات در دسترس، هزینه‌های پژوهش و توسعه، شیوه‌های مدیریتی و فناوری باعث افزایش نوآوری شرکت می‌شوند و نبود دسترسی به کارکنان ماهر، نبود وجود اطلاعات بازاریابی، نبود اطلاعات در فناوری، ریسک مالی بالا، هزینه‌های تامین مالی و شدت رقابت، از جمله موانع نوآوری به‌شمار می‌روند. سوتو و رودریگوز^۳ (۲۰۱۵)، به مطالعه موانع نوآوری در محیط زیست و چگونگی مدیریت آن‌ها برای دستیابی به اهداف پیش‌روی شرکت‌ها در اسپانیا پرداختند. نبود بودجه و صندوق‌های سرمایه‌گذاری، دسترسی محدود به منابع مالی خارجی، کمبود اطلاعات در بازار، مشکل یافتن شرکا برای همکاری در اجرای نوآوری و تقاضای نامطمئن برای کالاها و خدمات ابتکاری مشکلات بزرگی‌اند که برای شرکت‌ها به وجود آمده‌اند. کامیسون و ویلار-لوپز^۴ (۲۰۱۴)، نیز در پژوهشی

یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی

امتیاز کسب شده مربوط به متغیر محدودیت‌های بودجه با میانگین ۲/۶۲ و انحراف معیار ۰/۸۸۰ است. میانگین نوآوری بیشتر از میانگین طیف است و این نشانگر آن است که پاسخ‌دهندگان تمایل بالایی به فعالیت‌های نوآورانه در سازمان دارند و از آن استقبال می‌کنند.

همان‌طور که از داده‌های جدول ۱ مشخص است، بیشتر افراد پاسخ‌دهنده مرد (۸۰/۳٪)، متأهل (۶۶/۱٪)، دارای تحصیلات کارشناسی (۴۷/۲٪) و دارای سن ۳۱ تا ۴۰ سال (۳۷٪) هستند. با توجه به جدول ۲، بیشترین امتیاز کسب شده مربوط به متغیر نوآوری با میانگین ۳/۸۲ و انحراف معیار ۱/۲۹۷ و کمترین

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری

شاخص	گروه‌ها	
	زن	مرد
جنسیت	۲۵ (۱۹/۷)	۱۰۲ (۸۰/۳)
وضعیت تأهل	مجرد ۴۳ (۳۳/۸)	متأهل ۸۴ (۶۶/۲)
تحصیلات	دیپلم ۸ (۶/۳)	فوق‌دیپلم ۲۳ (۱۸/۱)
سن (سال)	۲۰ تا ۳۰	۳۱ تا ۴۰
	۴۳ (۳۳/۹)	۲۸ (۲۲)
	کارشناسی	کارشناسی ارشد و دانشجوی آن
	۶۰ (۴۷/۲)	۳۴ (۲۶/۸)
	۴۱ تا ۵۰	۵۱ تا ۶۰
	۲۸ (۲۲)	۹ (۷/۱)
	دکتری و دانشجوی دکتری	دکتری و دانشجوی دکتری
	۲ (۱/۶)	۲ (۱/۶)

جدول ۲. مقادیر شاخص‌های توصیفی و آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشدگی
نوآوری	۳/۸۲	۱/۲۹۷	-۱/۰۶۷	-۰/۰۷۵
عملکرد سازمان	۳/۷۴	۱/۲۷۲	-۱/۰۶۴	-۰/۰۱۰
تجربه	۳/۵۷	۱/۰۲۸	-۱/۲۵۶	-۰/۰۲۷
واکنش به عملکرد ضعیف	۳/۵۸	۱/۰۵۷	-۱/۱۲۶	-۰/۰۵۰
بازخورد	۳/۶۴	۱/۰۱۹	-۱/۴۳۵	۰/۹۵۵
انگیزه برای بهبود عملکرد	۳/۴۶	۱/۰۳۸	-۱/۱۴۷	۰/۲۵۰
محدودیت‌های بودجه‌بندی	۲/۶۲	۰/۸۸۰	-۰/۱۹۲	-۰/۶۲۶

جدول ۳. آزمون KMO و بارتلت برای پرسش‌های پرسشنامه‌ها

آزمون KMO	
۰/۸۵۹	آزمون KMO
۲۲۶۷/۸۳۸	χ^2
۶۶	درجه آزادی
۰/۰۰۰	Sig

با توجه به نتایج حاصل از جدول ۳ شاخص KMO در پژوهش حاضر بالاتر از مقدار ۰/۶ است و سطح معنی‌داری آزمون بارتلت کمتر از ۰/۰۵ است. نتایج نشانگر آن است که نمونه انتخابی برای اجرای تحلیل عاملی کافی است. در جدول

روایی و پایایی ابزار پژوهش

در انجام تحلیل عاملی تاییدی باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که آیا می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرارداد یا نه؟ به عبارت دیگر، آیا داده‌های موردنظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شده است. بر اساس این دو آزمون، داده‌ها زمانی برای تحلیل عاملی مناسب هستند که شاخص KMO بیشتر از (۰/۶) و نزدیک به یک و Sig آزمون بارتلت کمتر از (۰/۰۵) باشد.

بوده و نیز پایایی ترکیبی از میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگتر است، می‌توان گفت: شرط برخورداری از روایی همگرا نیز وجود دارد. چنانچه جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای یک متغیر بزرگتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها باشد، روایی واگرا برای آن متغیر وجود دارد. در جدول ۵ اعداد روی قطر اصلی جذر میانگین واریانس استخراج شده، هستند.

۴ مقادیر بار عاملی، آماره معناداری برای بررسی تحلیل عاملی تأییدی و نیز مقادیر آلفای کرونباخ، میانگین واریانس استخراج‌شده و پایایی ترکیبی نشان داده شده است. از آنجایی که مقدار بارعاملی استاندارد تمامی گویه‌ها بیشتر از ۰/۷ و مقدار بوت استرپینگ (آماره t) در تمامی موارد از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر متغیر اصلی به درستی مورد سنجش قرار گرفته است. همچنین با توجه به اینکه شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) از ۰/۵ بزرگتر

جدول ۴. مقادیر بار عاملی، آماره معناداری، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE

سازه	نماد	بار عاملی	آماره معناداری	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
نوآوری	Q01	۱	—	۱	۱	۱
عملکرد سازمان	Q02	۱	—	۱	۱	۱
	Q03	۰/۹۰۸	۸/۰۸۴			
تجربه	Q04	۰/۹۵۹	۹/۰۵۳	۰/۸۵۰	۰/۹۴۴	۰/۹۱۱
	Q05	۰/۸۹۸	۸/۵۹			
واکنش به عملکرد ضعیف	Q06	۰/۹۴۰	۹/۶۹۵	۰/۸۷۶	۰/۹۳۴	۰/۸۵۹
	Q07	۰/۹۳۲	۸/۰۰۵			
بازخورد	Q08	۰/۹۴۰	۱۰/۷۲۱	۰/۸۹۳	۰/۹۴۳	۰/۸۸۰
	Q09	۰/۹۵۰	۱۱/۵۱۴			
انگیزه برای بهبود عملکرد	Q10	۰/۹۴۳	۱۰/۶۴۹	۰/۸۷۸	۰/۹۳۵	۰/۸۶۱
	Q11	۰/۹۳۰	۹/۸۷۳			
محدودیت‌های بودجه‌بندی	Q12	۱	—	۱	۱	۱

جدول ۵. AVE و همبستگی بین شاخص‌های پژوهش

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	انگیزه برای بهبود عملکرد	۰/۹۳۷						
۲	بازخورد	۰/۶۵۲	۰/۹۴۵					
۳	تجربه	۰/۵۶۰	۰/۲۰۱	۰/۹۲۲				
۴	عملکرد سازمان	۰/۶۹۷	۰/۱۹۸	۰/۵۴۲	۱			
۵	محدودیت‌های بودجه‌بندی	۰/۶۳۸	۰/۲۴۱	۰/۶۷۳	۰/۵۸۷	۱		
۶	نوآوری	۰/۶۶۵	۰/۱۰۲	۰/۴۶۰	۰/۵۷۱	۰/۶۴۹	۱	
۷	واکنش به عملکرد ضعیف	۰/۵۹۲	۰/۱۵۱	۰/۴۹۲	۰/۵۰۹	۰/۱۸۸	۰/۵۱۵	۰/۹۳۶

زمانی که همبستگی متغیرها شناسایی شد، باید آزمون معناداری صورت گیرد. برای بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها، از آماره آزمون t (t-value) استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌شود، پس اگر میزان معناداری مشاهده شده برای آماره آزمون t-value از ۱/۹۶ کوچک‌تر باشد، رابطه معنادار نیست.

آزمون فرضیه‌های پژوهش

پیش از بحث و نتیجه‌گیری از مدل استخراج شده پژوهش، نیکوئی برازش مدل مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در ادامه بیان می‌شود.

الف) معیار R^2 : معیار R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است. R^2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شود. با توجه به جدول ۶ مقدار R^2 محاسبه‌شده برای سازه‌های درون‌زای پژوهش، کمابیش مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

جدول ۶. شاخص‌های بررسی کفایت مدل پژوهش

متغیر	R^2	Q^2	f^2
عملکرد سازمان	۰/۶۱۶	۰/۵۷۹	۰/۴۱۷
نوآوری	۰/۶۶۲	۰/۵۳۶	۰/۵۶۰

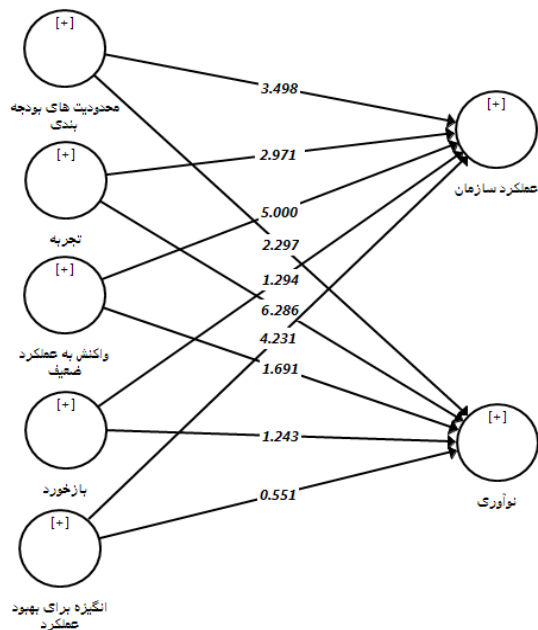
سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای R^2 به ترتیب به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی.

سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای Q^2 به ترتیب قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی.

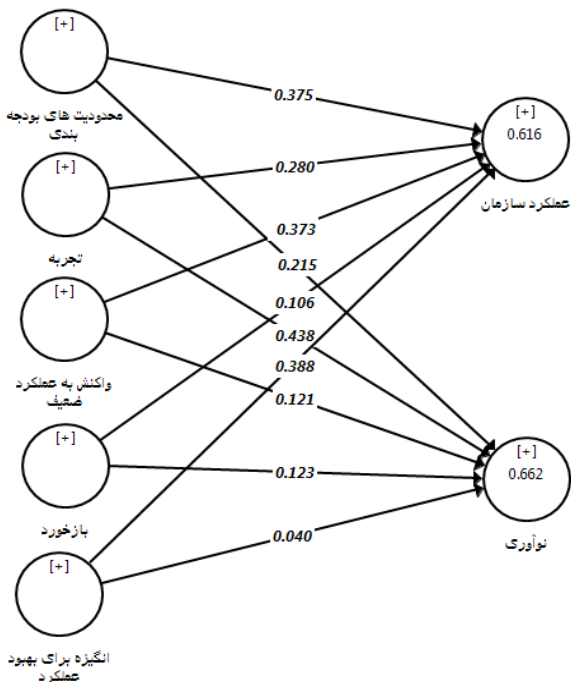
سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای f^2 به ترتیب نشان از اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ.

ب) معیار Q^2 : معیار Q^2 قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند و در صورتی که مقدار آن در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب کند، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه- معیار Q^2 محاسبه‌شده، نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

همانطور که از داده‌های جدول ۵ مشخص است، جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها است، بنابراین روایی تشخیصی متغیرهای پژوهش مورد تأیید است. مقادیر ضرایب مسیر و معناداری ضرایب مسیر (آماره t) برای بررسی فرضیه‌های پژوهش در شکل ۳ و ۴ نشان داده شده است. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده، به وسیله ضریب مسیر نشان داده می‌شود.



شکل ۳. ضرایب مسیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش



شکل ۴. نتایج آزمون تی-استیودنت برای بررسی معناداری ضرایب مسیر

مقادیر R^2 برابر $۰/۶۳۹$ به دست آمده است و با توجه به فرمول مقدار معیار GOF معادل $۰/۵۷۸$ به دست آمد که بزرگ‌تر از مقدار ملاک $۰/۳۶$ بوده و نشان از برازش قوی مدل کلی پژوهش است. معیار بالای GOF مدل کلی را با مدلت تأیید کرده و اجازه ورود به بخش بررسی فرضیه‌ها صادر می‌شود. مطابق با نتایج جدول ۸، تأثیر محدودیت‌های بودجه بر عملکرد سازمان ($\beta=۰/۳۷۵$, $t=۳/۴۹۸$)، محدودیت‌های بودجه بر نوآوری ($\beta=۰/۲۱۵$, $t=۲/۲۹۷$)، تجربه بر نوآوری ($\beta=۰/۲۸۰$, $t=۲/۹۷۱$)، واکنش به عملکرد ضعیف بر عملکرد سازمان ($\beta=۰/۴۳۸$, $t=۵$)، انگیزه برای بهبود عملکرد بر عملکرد سازمان ($\beta=۰/۳۷۳$, $t=۴/۲۳۱$) مثبت و معنادار است. همچنین تأثیر واکنش به عملکرد ضعیف بر نوآوری ($\beta=۰/۱۲۱$, $t=۱/۶۹۱$)، بازخورد بر عملکرد سازمان ($\beta=۰/۱۰۶$, $t=۱/۲۹۴$)، بازخورد بر نوآوری ($\beta=۰/۱۲۳$, $t=۱/۲۴۳$) و انگیزه برای بهبود عملکرد بر نوآوری ($\beta=۰/۰۴$, $t=۰/۵۵۱$) معنادار نیست.

ج) معیار f^2 : نتایج f^2 در جدول ۶ آمده که در هر دو مورد بزرگ‌تر از $۰/۳۵$ بوده و مقدار مناسبی است. برای بررسی برازش مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF وجود دارد. معیار GOF توسط تننهوس و همکاران^۲ (۲۰۰۴) ابداع شد و برپایه فرمول موجود در جدول محاسبه می‌شود. البته باید توجه داشت که این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد. یعنی این که آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای پنهان درون‌زا موفق بوده است یا نه. وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) مقادیر $۰/۰۱$ ، $۰/۲۵$ و $۰/۳۶$ را به ترتیب به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده‌اند.

جدول ۷. نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

R^2	Communalities	$GOF = \sqrt{Communalities \times R^2}$
۰/۶۳۹	۰/۵۷۸	۰/۵۷۸

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، مقدار میانگین مقادیر اشتراکی (Communalities) مقدار $۰/۵۲۴$ و میانگین

جدول ۸. نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	عدد معنی‌داری	ضریب مسیر (β)	مسیر
تأیید	۳/۴۹۸	۰/۳۷۵	محدودیت‌های بودجه \leftarrow عملکرد سازمان
تأیید	۲/۲۹۷	۰/۲۱۵	محدودیت‌های بودجه \leftarrow نوآوری
تأیید	۲/۹۷۱	۰/۲۸۰	تجربه \leftarrow عملکرد سازمان
تأیید	۶/۲۸۶	۰/۴۳۸	تجربه \leftarrow نوآوری
تأیید	۵	۰/۳۷۳	واکنش به عملکرد ضعیف \leftarrow عملکرد سازمان
رد	۱/۶۹۱	۰/۱۲۱	واکنش به عملکرد ضعیف \leftarrow نوآوری
رد	۱/۲۹۴	۰/۱۰۶	بازخورد \leftarrow عملکرد سازمان
رد	۱/۲۴۳	۰/۱۲۳	بازخورد \leftarrow نوآوری
تأیید	۴/۲۳۱	۰/۳۸۸	انگیزه برای بهبود عملکرد \leftarrow عملکرد سازمان
رد	۰/۵۵۱	۰/۰۴	انگیزه برای بهبود عملکرد \leftarrow نوآوری

و تحلیل قرار می‌دهد و دلیل آن این است که تجزیه و تحلیل در این سطح باعث می‌شود از تعصب‌های نوآورانه و عملکرد سازمانی نگاه بالا به پایین چیره شود. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که عامل تجربه ارتباط مثبتی با نوآوری و عملکرد سازمان دارد و هر چقدر تجربه کارکنان در سازمان بیشتر باشد، به ارتقای عملکرد و بهبود فرآیندهای نوآورانه کمک می‌کند. این یافته با نتیجه پژوهش الیاسی و همکاران (۱۳۹۷)، دمیرسیوجلو و آودرتسج (۲۰۱۷) و داوسون و دنفورد (۲۰۱۵) همسو است. نتیجه بررسی فرضیه‌های سوم و چهارم نشان می‌دهد که واکنش به عملکرد

بحث و نتیجه‌گیری

عواملی که منجر به نوآوری و عملکرد سازمانی بهتر در سازمان‌های بخش عمومی می‌شود، موضوعی مهمی است، اما هنوز پژوهش‌های پیمایشی گسترده‌ای در این زمینه در محیط سازمان‌های بخش عمومی ایران صورت نگرفته است. این پژوهش در سال ۱۳۹۹ (تعداد ۱۲۷ نفر) و در سازمان امور مالیاتی غرب استان مازندران مورد بررسی قرار گرفت. این مطالعه تجربی، یکی از نخستین مطالعاتی است که به طور سیستماتیک نوآوری و عملکرد سازمان را با گویه‌های مختص به سازمان‌های بخش عمومی در سطح کارمندان و مدیران میانی مورد تجزیه

این بخش‌ها براساس رویکرد مشارکتی انتخاب شدند. نتایج نشانگر آن است که عواملی چون مدیران و دولت تأثیر بالایی بر نوآوری دارد. همچنین نتایج نشان داد بر عملکرد سازمان عواملی همچون کارمندان، مدیران و دولت مهم هستند که در تطابق با رویکرد مشارکتی است. همچنین این مطالعه نشان می‌دهد که عوامل داخلی مانند تجربه در بخش عمومی به شدت با نوآوری و عملکرد سازمانی همراه است، بنابراین نتایج پژوهش همسو با تئوری خودمختاری است.

پیشنهادها و محدودیت‌های پژوهش

پیشنهادهای حاصل از نتایج پژوهش

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی به شرح زیر ارائه می‌شود:

- به طور کلی و بر اساس نتایج فرضیه‌های نهم و دهم که نشان می‌دهد مدیران و کارکنان اداره مالیاتی در موارد کمبود بودجه و فشار دولت برای وصول مالیات، تمایل بیشتری برای اجرای فعالیت مبتکرانه و بهبود عملکرد دارند، بنابراین پیشنهاد می‌شود، مسئولان این سازمان توجه ویژه به اجرای فعالیت‌های نوآورانه در عملکرد داشته باشند و در این زمینه کارگروهی را تشکیل دهند.
- بر اساس نتایج حاصل از فرضیه‌های اول و دوم و در راستای پیشنهاد بند بالا، به سازمان امور مالیاتی پیشنهاد می‌شود با به‌کارگیری مدیران و کارکنان با تجربه، زمینه ارتقای فعالیت‌های نوآورانه در وصول مالیات را فراهم آورند.
- در راستای فرضیه‌های پنجم و ششم، پیشنهاد می‌شود یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب برای ایجاد بازخورد به مدیران و در نتیجه بازگشت این بازخورد به شکل ایجاد انگیزه یا تنبیه برای عملکرد ضعیف به ویژه برای فعالیت‌های نوآورانه طراحی شد.

پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

برای پژوهش‌های آتی نیز پیشنهاد می‌شود که رضایت شغلی و تعهد سازمانی را به‌عنوان متغیرهای اثرگذار بر نوآوری و عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود تا عملکرد سازمانی را از دو دیدگاه مالی و اقتصادی مورد مطالعه قرار دهند و برای دریافت نتایج بهتر در این خصوص می‌توان در دو مبنای نقدی و تعهدی انجام شود و سپس نتایج، مطابقت داده شوند.

ضعیف رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمان دارد اما ارتباط آن با نوآوری معنادار نبوده است. بدین معنی که واکنش مدیران به کارکنانی که عملکرد ضعیف داشته‌اند، باعث ایجاد انگیزه برای ارتقای عملکرد سایر کارکنان شده است اما از آنجایی که نوآوری به ویژه در سازمان‌هایی مانند امور مالیاتی که قانون فصل الخطاب است، مغفول مانده است، ارتباط معناداری مشاهده نشده است. نتیجه این بخش با پژوهش دمیرسیوجلوا و آودرتسج (۲۰۱۷) مطابقت ندارد. همچنین، برپایه نتایج این پژوهش، ارتباط معناداری بین بازخورد با عملکرد و نوآوری مشاهده نشده و هر دو فرضیه پنجم و ششم در این زمینه رد شدند. این بدان معنی است که بازخورد مناسبی از عملکرد و فعالیت‌های نوآورانه کارکنان در جامعه آماری مورد مطالعه به مدیران داده نمی‌شود و بالطبع مدیران نیز واکنشی به بازخورد نخواهند داشت. این نتیجه با نتیجه پژوهش دمیرسیوجلوا و آودرتسج (۲۰۱۷) و ویبل و سیکس (۲۰۱۳) همسو نیست. فرضیه‌های هفتم و هشتم پژوهش به بررسی ارتباط انگیزه برای بهبود عملکرد با عملکرد و نوآوری اختصاص داشت. نتایج نشان داد که متغیر انگیزه برای بهبود عملکرد دارای ارتباط مثبت و معنادار با عملکرد بوده اما با نوآوری در سازمان ارتباط معناداری ندارد. به دلیل عدم توجه به نوآوری به ویژه در بخش‌های عمومی و دولتی کشور که بخش مهمی از آن ناشی از قوانین دست‌وپاگیر است و همچنین یکنواختی در فعالیت روزانه ناشی از ویژگی‌های سنتی کارکنان در ادارات دولتی کشور، تلاش برای ایجاد انگیزه در بهبود فعالیت‌های نوآورانه تأثیر چندانی نداشته است. این یافته بر خلاف یافته‌های پژوهش دمیرسیوجلوا و آودرتسج (۲۰۱۷) و دتهارتد و همکاران (۲۰۱۸) است.

بخش پایانی نتایج به ارتباط بین محدودیت‌های بودجه با نوآوری و عملکرد اختصاص دارد، برپایه نتیجه این پژوهش بین محدودیت‌های بودجه با عملکرد و نوآوری ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. بدین معنی که در صورت محدودیت و کسری بودجه و فشار دولت برای وصول مالیات، کارکنان تمایل بیشتری به انجام فعالیت‌های مبتکرانه برای وصول بیشتر مالیات و در نتیجه ارتقای عملکرد دارند. این نتیجه با نتیجه پژوهش واین و همکاران (۲۰۱۴) همسو است اما با نتیجه پژوهش دمیرسیوجلوا و آودرتسج (۲۰۱۷) و لای‌جرید و همکاران (۲۰۱۱) مطابقت ندارد.

عوامل استفاده شده در این پژوهش، به سه بخش تقسیم می‌شود: بخش‌های مربوط به تجربه و انگیزه برای بهبود عملکرد تمرکز روی کارمندان دارد. مفاهیم واکنش به عملکرد ضعیف و تجربه بر روی مدیران متمرکز است. درنهایت بخش محدودیت‌ها در بودجه بر روی دولت تمرکز دارد که هر یک از

محدودیت‌های پژوهش

پرسشنامه، عینی نیستند و ممکن است نتایج تحت تورش و تعصب قرار گیرد. هرچند می‌توان بیان داشت که این پاسخ‌ها نشان دهنده واقعیتی است که توسط کارمندان درک شده و بازتاب شده است.

در اجرایی این پژوهش محدودیت‌های وجود داشته است. عوامل مؤثر بر نوآوری استوار بر قضاوت‌های کارمندان و مدیران است. به عبارت دیگر، این داده‌های خود گزارش شده از طریق

References

- Abdoli, B; Farsi, A. R; & Norouzi Seyedhasani, E. (2015). The Relationship between Motivational Climate and Player's Satisfaction in Tehran Futsal Primer League. *Journal of Research in Sport Management*, 4(8), 135-148. (In Persian).
- Amara, N; D'Este, P; Landry, R; & Doloreux, D. (2016). Impacts of Obstacles on Innovation Patterns in KIBS Firms. *Journal of Business Research*, 69(10), 4065-4073.
- Anseel, F; Beatty, A. S; Shen, W; Lievens, F; & Sackett, P. R. (2015). How are We Doing after 30 Years? A Meta-Analytic Review of the Antecedents and Outcomes of Feedback-Seeking Behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318-348.
- Arundel, A; Bloch, C; & Ferguson, B. (2019). Advancing Innovation in the Public Sector: Aligning Innovation Measurement with Policy Goals. *Research Policy*, 48(3), 789-798.
- Aschhoff, B; & Sofka, W. (2009). Innovation on Demand-Can Public Procurement Drive Market Success of Innovations? *Research policy*, 38(8), 1235-1247.
- Azar Nioushan, M; Mashayekh, M; & Mohammadi Shir Mahaleh, F. (2019). The Relationship between Teachers' Organizational Innovation and Job Performance and Job Satisfaction. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 8(3), 75-94. (In Persian).
- Baradaran, V; & Valijani, M. (2016). A Model to Improve the Labor Productivity at Iranian Tax Organization (A Case Study of the Eastern Tehran General Tax Directorate). *Journal of Tax Research*, 24(29), 165-184. (In Persian).
- Barati, H; Oreyzi, H; Dorry, B; & Ghasemi V. (2015). The Path Analysis Model between Individual Variables, Reaction to Change and Its Outcomes on Bandare-Emam Petrochemical Company. *Journal of Management and Development Process*, 28(1), 165-188. (In Persian).
- Bekkers, V; & Tummers, L. (2018). Innovation in the Public Sector: Towards an Open and Collaborative Approach. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 209-213.
- Bernier, L. (2001). Developing the Public Service of Tomorrow: Imaginative Government. *Public Sector Management*, 12(2), 17-20.
- Bernier, L; & Hafsi, T. (2007). The Changing Nature of Public Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 67(3), 488-503.
- Borins, S. (1998). Innovating With Integrity: How Local Heroes Are Transforming American Government. *Georgetown University Press*.
- Borins, S. (2001). The Challenge of Innovating in Government. Arlington, VA: PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government.
- Bugge, M. M; & Bloch, C. W. (2016). Between Bricolage And Breakthroughs—Framing The Many Faces Of Public Sector Innovation. *Public Money & Management*, 36(4), 281-288.
- Camisón, C; & Villar-López, A. (2014). Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Firm Performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902.
- Christensen, C. M; Anthony, S. D; & Roth, E. A. (2004). Seeing What Next is: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change. Harvard Business Press.
- Dawson, G. S; & Denford, J. S. (2015). A Playbook for CIO-Enabled Innovation in the Federal Government. IBM Center for the Business of Government, Washington, DC.
- De Vries, H; Bekkers, V; & Tummers, L. (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166.
- Demircioglu, M. A. (2017). Three Essays on Public Sector Innovation. (Doctoral dissertation, Indiana University).
- Demircioglu, M. A; & Audretsch, D. B. (2017). Conditions for Innovation in Public Sector Organizations. *Research Policy*, 46(9), 1681-1691.
- Demircioglu, M.A; (2016). Organizational Innovation. In: Farazmand, Ali (Ed.), Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer International Publishing.
- Denhardt, R. B; Denhardt, J. V; Aristigueta, M. P; & Rawlings, K. C. (2018). Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations. CQ Press.
- Dosi, G. (1988). Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, 1120-1171.

- Edler, J; & Georghiou, L. (2007). Public Procurement and Innovation-Resurrecting the Demand Side. *Research Policy*, 36(7), 949-963.
- Edler, J; & Yeow, J. (2016). Connecting Demand and Supply: The Role of Intermediation in Public Procurement of Innovation. *Research Policy*, 45(2), 414-426.
- Ellonen, R; Blomqvist, K; & Puumalainen, K. (2008). The Role of Trust in Organisational Innovativeness. *European Journal of Innovation Management*. 11(2), 160-181.
- Elyasi, M; Safardoust, A; & Rozehsara, M. (2018). Investigating the Effect of Innovating Strategy on Innovative Performance of Organizations (Case study: Knowledge-based Companies of Biotechnology Area). *Strategic Management Thought*, 12(1), 185-204. (In Persian).
- Fernandez, S; & Wise, L. R. (2010). An Exploration of Why Public Organizations 'Ingest' innovations. *Public Administration*, 88(4), 979-998.
- Foroughi, D; Moshashaei, S. M; & Daryaei, A. (2018). The Effect of Using Performance Measurement Systems on Public Sector Performance (A Case study: Municipalities of Mazandaran Province). *Journal of Governmental Accounting*, 4(1), 23-36. (In Persian).
- Geels, F. W; & Schot, J. (2007). Typology of Sociotechnical Transition Pathways. *Research Policy*, 36(3), 399-417.
- Ghorbanzadeh, M. (2013). Employee Performance Management. *Journal of Labor and Society*, 160, 39-53. (In Persian).
- Glor, E. D. (2014). Studying the impact of innovation on organizations, organizational populations and organizational communities: A framework for research. *The Innovation Journal*, 19(3), 1.
- Haghighi, M. A; Borhani, B. Mashouf, S; & Kordrostami, M. (2001). *Management of Organizational Behavior*. Tehran: Termeh Publications, first edition. (In Persian).
- Haghshenas, A; Jamshidian, M; Shaemi Barzaki, A; Shahin, A; & Yazdanshenas, M. (2007). An Organizational Entrepreneurship Framework for Iran's Public Sector. *Iranian Journal of Management Sciences*, 2(8), 31-73. (In Persian).
- Higgins, R; Hartley, P; & Skelton, A. (2002). The Conscientious Consumer: Reconsidering the Role of Assessment Feedback in Student Learning. *Studies in Higher Education*, 27(1), 53-64.
- Jalali, S; & Labibi, Z. (2017). Employee Performance Management (Based On Contact Points). *Tadbir Management Scientific-Educational Monthly*, 28(297), 60-64. (In Persian).
- Keller, R. T. (1984). The Role of Performance and Absenteeism in the Prediction of Turnover. *Academy of Management Journal*, 27(1), 176-183.
- Kuhlmann, S; & Rip, A. (2014). The Challenge of Addressing Grand Challenges: A Think Piece on How Innovation Can Be Driven Towards The "Grand Challenges" As Defined Under The Prospective European Union Framework Programme Horizon 2020.
- Kuznets, S. (1962). Inventive Activity: Problems of Definition and Measurement. In *The rate and direction of inventive activity: Economic and social factors* (pp. 19-52). Princeton University Press.
- Lægred, P; Roness, P. G; & Verhoest, K. (2011). Explaining the Innovative Culture and Activities of State Agencies. *Organization Studies*, 32(10), 1321-1347.
- LePine, J. A; & Van Dyne, L. (2001). Peer Responses to Low Performers: An Attributional Model of Helping in the Context of Groups. *Academy of Management Review*, 26(1), 67-84.
- Makri, M; Lane, P. J; & Gomez-Mejia, L. R. (2006). CEO Incentives, Innovation, and Performance in Technology-Intensive Firms: A Reconciliation of Outcome and Behavior-Based Incentive Schemes. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1057-1080.
- Marfleet, J. (2008). Enterprise 2.0—What's Your Game Plan? What, If Any, Will Be The Role Of The Information Intermediary?. *Business Information Review*, 25(3), 152-157.
- Mättö, T. (2019). Innovation through Implementation of a Quality Improvement Method: A Finnish Public-Sector Case. *The TQM Journal*, 31(6), 987-1002.
- Mehrani, S; & Abdzadeh Kanafi, M. (2019). The Presentation Model for Diffusion of Accounting Innovations in the Public Sector. *Journal of Governmental Accounting*, 5(2), 9-24. (In Persian).
- Mortazavi, M; Rasoli Ghahrodi, M; & Rostami, A. (2017). The Effects of Organizational Innovations and Competitive Cost Leadership Strategy

- Performance though Competitive Advantages. *Journal of Development & Evolution Management*, (27), 17-25. (In Persian).
- Moussa, M; McMurray, A; & Muenjohn, N. (2018). Innovation in Public Sector Organisations. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1475047.
- Mutonyi, B.R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational Climate and Creative Performance in the Public Sector. *European Business Review*, 32(4), 615-631.
- Nasehifar V, Habibi Badrabadi M, & Habibi Badrabadi A. (2011). The Structural Factors Affecting innovation and knowledge Creation in Organizations (A Case Study of State Tax Organization). *Journal of Tax Research*, 18(9), 123-142. (In Persian).
- Pierce, J. L; & Delbecq, A. L. (1977). Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation. *Academy of Management Review*, 2(1), 27-37.
- Rajapathirana, R. J; & Hui, Y. (2018). Relationship between Innovation Capability, Innovation Type, and Firm Performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.
- Rastgar, A; & Maghsoodi, T. (2016). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation: Mediating Role of Knowledge Sharing. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(80), 157-182. (In Persian).
- Rezvani, H. R; & Geraelinejad, R. (2011). Provide a Model For The Typology of Types of Organizational Innovation. *Journal of science & Technology Parks and Incubators*, 7(28), 21-26. (In Persian).
- Roper, S; Love, J. H; & Bonner, K. (2017). Firms' Knowledge Search and Local Knowledge Externalities in Innovation Performance. *Research Policy*, 46(1), 43-56.
- Ryan, R. M; & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Sahni, N. R; Wessel, M; & Christensen, C. M. (2013). Unleashing Breakthrough Innovation in Government. *Stanford Social Innovation Review*, 11(3), 27-31.
- Souto, J. E; & Rodriguez, A. (2015). The Problems of Environmentally Involved Firms: Innovation Obstacles and Essential Issues in the Achievement of Environmental Innovation. *Journal of Cleaner Production*, 101, 49-58.
- Steelman, L. A; Levy, P. E; & Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184.
- Turnheim, B; & Geels, F. W. (2013). The Destabilisation of Existing Regimes: Confronting a Multi-Dimensional Framework with a Case Study of the British Coal Industry (1913-1967). *Research Policy*, 42(10), 1749-1767.
- Verhoest, K; Verschuere, B; & Bouckaert, G. (2007). Pressure, Legitimacy, and Innovative Behavior by Public Organizations. *Governance*, 20(3), 469-497.
- Weibel, A; & Six, F. (2013). Trust and Control: The Role of Intrinsic Motivation. In Handbook of advances in trust research. Edward Elgar Publishing.
- Wynen, J; Verhoest, K; Ongaro, E; Van Thiel, S; & in Cooperation with the COBRA Network. (2014). Innovation-oriented culture in the public sector: Do managerial autonomy and result control lead to innovation? *Public Management Review*, 16(1), 45-66.